

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian

1. Sejarah Perkembangan PT. PLN (Persero)

Industri kelistrikan di Indonesia dimulai sejak tahun 1898 pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Pengelolaan industri listrik pada saat itu dilakukan oleh pemerintah Belanda dengan perusahaan listrik swasta. Sejarah perkembangan industri listrik di Indonesia dapat dibagi menjadi beberapa periode, yaitu:

Tabel V

Sejarah Perkembangan Industri Kelistrikan di Indonesia

No	Periode	Deskripsi
1	1893 – 1943	Perusahaan Listrik Hindia Belanda, yaitu s'Lands Waterkracht Bedriven (LWB)
2	1943 – 1945	Perusahaan Listrik Jaman Jepang, yaitu Djawa Denki Jogyosha Djakarta Shisha
3	1945 – 1950	Perusahaan listrik pemerintah Indonesia yang dilakukan oleh Jawatan Listrik dan Gas
4	1951 – 1984	Pengelolaan industri listrik nasional dilakukan oleh Perusahaan Listrik Negara. Pemerintah membentuk Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU – PLN). Kemudian (BPU – PLN) dipecah menjadi Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan Perusahaan Gas

		Negara (PGN)
5	1984 – sekarang	Penyediaan tenaga listrik dilakukan oleh Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara yang kemudian pada tanggal 1 Agustus 1994 berganti nama menjadi PT. PLN (Persero)

Berdasarkan keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor: Ment, 16/ 1/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan didaerah – daerah, dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana untuk Wilayah Jawa Timur adalah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054/ DIR / 73 pada tanggal 23 Oktober 1973, Nama PLN Distribusi I/ Pembangkit I, dan kemudian diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 012/ DIR/ 1976 pada tanggal 25 Februari 1976.

Selanjutnya sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan Keputusan Direksi No 042/ DIR/ 1982 nama PLN wilayah XII berubah lagi menjadi PLN Distribusi Jawa Timur, dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai dengan saat ini.

Bahwa sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenaga listrikan sebagian tertuang dalam keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39 / KEP / MK. WASPAN / 9 / 1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat tentang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa timur diarahkan kepada *stagic bussines unit/ investment centre*.

Seiring dengan itu dan dalam rangka optimasi Corporate Gain dan penyusunan organisasinya berdasarkan Value Chain, sehingga tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K/ 023/ DIR/ 2001 tanggal 20 Februari 2001.

Kepuasan Direksi PT. PLN (Persero) No.120.K/010/ 2002. Tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya Organisasi dengan status Unit Bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT. PLN (Persero) sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Berdasarkan KEPUTUSAN DIREKSI PT. PLN (Persero) Nomor 012.K/ 010/ DIR/ 2003 tanggal 16 Januari 2003, dengan susunan Organisasi :

- a. General Manager
- b. Bidang yang terdiri atas :
 - 1. Perencanaan;
 - 2. Operasi;
 - 3. Niaga;
 - 4. Keuangan;
 - 5. Sumber Daya Manusia dan Organisasi;
- c. Audit Internal
- d. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)
- e. Area Pelayanan (AP)
- f. Area Jaringan (AJ)
- g. Area Pengatur Distribusi

Saat ini PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah berhasil melayani 7.350.425 pelanggan memakai energi listrik rata – rata sebulan 1.152.907.858 kWh, dengan pendapatan rata – rata Rp 974.332.119.601 per bulan, 92,77% terdiri dari kelompok Rumah Tangga yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 35,13% sedangkan industri sejumlah 0,18% memberikan pendapatan sebesar 46,83% daya tersambung sebesar 7.568.614.211 VA pemakaian energi Jawa Timur pada siang hari tertinggi 933 MW pada malam hari 2.151 MW.

Dikelola oleh 4010 orang pegawai PLN Distribusi dan 14 area Pelayanan, 1 Unit Pengaturan Distribusi, 108 UPPTR, 81 Unit Kantor Jaga 1715 Unit *Payment Point*. Sarana kelistrikan terdiri dari jaringan tegangan menengah 27.756,6 Kms, Jaringan Tegangan Rendah 49.953,5 Kms, Pelanggan Daerah Pelayanan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa timur dengan luas 47.922 Km², yang terdiri dari 29 Kabupaten, 9 Kota Madya, 607 Kecamatan, 8.402 Desa. Tingkat kebocoran sebesar 12,54%, berhasil kembalikan atas energi yang dipakai secara ilegal berkat Operasi Penerbitan Aliran Listrik (OPAL) rata – rata Rp 2 Milyar per bulan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur pada akhir tahun 2003 energi terjual mencapai 15.704.975 MWh dan pendapatan sebesar Rp 7.75 Juta, harga jual per kWh Rp 562,23 susut 9,19% langganan tersambung 6.118.120 langganan daya tersambung 7.813.398 kVA. Pengembangan Organisasi menambah 3 Area, Area layanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat dan Area Pelayanan Ponorogo. Kontribusi pendapatan keuangan PT. PLN (Persero) sebesar 25% terhadap kelistrikan Indonesia.

Urutan puncak Pimpinan PLN di Daerah Tingkat I disebut PEMIMPIN sejak Exploitasi IX (1972) sampai dengan tahun 2001, sedangkan sejak bulan Maret 2001 disebut GENERAL MANAGER.

Wilayah usaha PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi menjadi beberapa daerah Pelayanan yang melayani wilayah administrasi provinsi Jawa Timur :

1. APJ Surabaya Selatan, APJ Surabaya Utara, Area Pelayanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat. Keempat area tersebut melayani Kota Surabaya.
2. APJ Malang melayani Kota Malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang.
3. APJ Pasuruan melayani Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Pasuruan, dan Kabupaten Probolinggo.
4. APJ Kediri melayani Kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Kediri, kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Blitar.
5. APJ Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk, dan Kabupaten Mojokerto.
6. APJ Madiun melayani Kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi, dan Kabupaten Madiun.
7. APJ Jember melayani Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang.
8. APJ Bojonegoro melayani Kabupaten Bojonegoro, kabupaten Lamongan, dan Kabupaten Tuban.
9. APJ Banyuwangi melayani Kabupaten Banyuwangi.
10. APJ Pamekasan melayani Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sampang, Kabupaten Sumenep dan Kabupaten Bangkalan.

11. APJ Situbondo melayani Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso.

12. APJ Gresik melayani Kabupaten Gresik dan Kabupaten Bawean.

13. APJ Sidoarjo melayani Kabupaten Sidoarjo.

14. APJ Ponorogo melayani Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Pacitan.

Total luas daerah Jawa Timur 46.428 km², 29 Kabupaten, 9 Kota, 658 Kecamatan, 8.497 Desa dengan Jumlah Penduduk 37,79 juta jiwa, dengan jumlah 10,275 juta rumah tangga, total pelanggan sebanyak 6,729 juta pelanggan dengan jumlah rata – rata per capital pada tahun 2006 untuk Provinsi Jawa Timur tercatat sebanyak 0,24 kVA/ Kapital dan 515,19 kWh/ Kapital, sedangkan ratio elektrifikasi tahun 2007 terhitung 65,49% dan ratio elektrifikasi desa 99,20%.

2. Visi, Misi, Motto dan Nilai-nilai PT. PLN (Persero) Area Malang

a. Visi PT. PLN (Persero) Area Malang

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

b. Misi PT. PLN (Persero) Area Malang

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham;
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat;

3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi;
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Motto PT. PLN (Persero)

Motto yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) dalam menjalankan bisnisnya “*Electricity for a Better Life* (Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik)”

d. Nilai – Nilai PT. PLN (Persero)

Nilai – nilai perusahaan PT. PLN (Persero) yang dapat digunakan sebagai prinsip dalam menjalankan roda organisasi antara lain :

1. Jujur;
2. Integrasi;
3. Peduli;
4. Pembelajaran;
5. Teladan.

3. Maksud dan Tujuan Utama PT. PLN (Persero)

Maksud dan Tujuan Utama PT. PLN (Persero) antara lain sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus akumulasi profit berdasarkan prinsip pengelola perusahaan.
- b. Mengusahakan penyedia tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan :
 1. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi;
 2. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan;

3. Merintis kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik;
4. Menyelenggarakan usaha – usaha lain, menunjang tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

4. Jenjang Unit Organisasi

Jenjang Unit Organisasi Kantor Distribusi sebagai berikut :

- a. Jenjang pertama adalah Kantor Unit induk yang mempunyai peranan, visioner, strategik, perencanaan komporat, regulaso, supervise dan pengendalian, serta advokasi;
- b. Jenjang kedua adalah pelaksana, yaitu Area Pelayanan dan Jaringan (APJ); Area Pelayanan (AP); Area Jaringan (AJ); Area Penganturan Distribusi (APD); yang mempunyai peran operasional, perencanaan jangka pendek serta koordinasi tentang kegiatan rutin pada unit asuhan bawahannya;
- c. Jenjang ketiga adalah Sub Unit Pelaksana, yaitu Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ); Unit Pelayanan (UP); Unit Jaringan (UJ); yang mempunyai peran operasional dan merupakan unit pelaksana dari unit jenjang kedua.

5. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang

1) MANAJER ARE MALANG

Ir. AGUNG SURANA

2) FUNGSIONAL AHLI

a. ASMAN PERENCANAAN DAN EVALUASI

SUPRIJADI

b. ASMAN KONSTRUKSI

R. CAHYO GUNADI

c. ASMAN JARINGAN

M. ZAINURI

1. Spv. Pemeliharaan

BAMBANG WIDIANTO

2. Spv. Operasi

SUJONO SAMPAN

3. Spv. PDKB (PLH)

LAKSANA JAYA

d. ASMAN TRANSAKSI ENERGI

MUHAMMAD ISNAINI NURUDDIN

1. Spv. Pengendalian Susut

SUPRIADI

2. Spv. Transaksi Energi

3. Spv. Pemeliharaan Meter Transaksi

SAMSUL ARIFIN

e. ASMAN PELAYANAN DAN ADMINISTRASI

BUDI HARTONO

1. Spv. Administrasi Umum

ANDRI SUSANTO

2. Spv. Pelayanan Pelanggan

PRIYANTO

6. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, tiap – tiap bagian yang tergabung dan tanggung jawabnya masing – masing. Tugas, Wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Manajer

1. Menyusun konsep kebijakan teknis berdasarkan target Perusahaan;
2. Menganalisa sasaran kerja unit berdasarkan target perusahaan dengan berpedoman pada ketentuan PT. PLN pusat;
3. Memberi petunjuk kepada supervisor layanan pelanggan serta supervisor administrasi;
4. Mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan penanganan pencurian penagihan serta supervisor administrasi;
5. Mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan penanganan pencurian tenaga listrik secara terpadu sebagai upaya mengurangi susunan KWh (Kilo Watt Hour) teknis maupun non teknis;
6. Mengkaji laporan – laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan untuk mengetahui hambatan – hambatan dan usaha penyesuaiannya;
7. Memeriksa secara uji mendadak terhadap bukti pengiriman uang penjualan rekening ke bank PLN pusat dan mengecek hasil pencatatan stand meter konsumen untuk kebenaran pelaksana;
8. Megendalikan kegiatan pelanggan;

9. Mengevaluasi data statistik yang berkaitan dengan perkembangan daerah setempat;
10. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai kewajiban dan tanggung jawab pokoknya;
11. Membuat laporan berkala sesuai dengan tugasnya.

b. Supervisor Pelayanan Pelanggan

1. Menyusun rencana kerja bagi pelayanan pelanggan untuk kelancaran tugas;
2. Memberi petunjuk kepada seksi di bagian pelayanan pelanggan untuk kelancaran tugas;
3. Mengkoordinir pemasaran, tata usaha langganan, penyambungan dan pengolahan data;
4. Melakukan penagihan listrik meliputi penagihan data master SIP3 (Sistem Informasi Pelunasan Piutang Pelanggan);
5. Mengkaji laporan – laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada pelanggan untuk mengetahui hambatan – hambatan dan usaha penyelesaiannya;
6. Mengevaluasi data statistik yang berkaitan dengan perkembangan daerah setempat;
7. Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.

c. Supervisor Pengelolaan Rekening

1. Pengelolaan rekening;
2. Penagihan;
3. Pengawasan piutang.

d. Supervisor Administrasi

1. Mengatur dan mengarahkan kegiatan dibidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, penetapan anggaran pendapatan dan belanja, pengolaan dana, pengasuransian dan kegiatan perpajakan;
2. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidangnya;
3. Menyusun rencana kegiatan, membagi tugas, membimbing bawahan dan mengevaluasi hasil kerja bawahan;
4. Menyusun program – program distribusi serta membuat laporan seksi pemeliharaan distribusi sebagai petanggung jawaban pelaksanaan;
5. Mengawasi likuiditas perusahaan, mengatus keluar masuknya dana perusahaan sehingga posisi keuangan selalu terjaga dengan baik;
6. Menghitung serta menyusun anggaran untuk biaya operasional;
7. Melaksanakan pembukuan kas *imprest* (operasional) *dank as receipt* (pendapatan) serta membuat laporan secara periode.

e. Supervisor Operasi Distribusi & Pelayanan Teknik

1. Perencanaan operasi distribusi;
2. Lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan;
3. Pelayanan teknik;
4. Perencanaan pemeliharaan distribusi;
5. Konstruksi;
6. Logistik.

f. Supervisor Pengendalian Losses

1. Pengendalian losses;
2. Pengendalian PJU;
3. Penerbitan teknik instalasi;
4. Administrasi P2TL;
5. Pemutusan dan penyambungan

g. Karyawan

1. Melaksanakan tugas dengan cermat tetapi tepat guna;
2. Melaksanakan daya nalar yang tinggi sehingga dalam melaksanakan tugasnya seseorang tidak terjerat oleh cara bekerja yang legalistik dan kaku.

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota yang dilaksanakan mulai tanggal 01 Juli 2013 hingga 19 Juli 2013 dengan menyebarkan 51 eksemplar skala tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2. Deskripsi Data Penelitian

Adapun deskripsi data penelitian ini mencakup mean (M) dan standard deviasi (SD) masing-masing variable. Variable Budaya Organisasi mempunyai Mean (M) = 51,0196 dan Standard Deviasi (SD) = 5,71486, sedangkan dalam variable Kinerja Karyawan menghasilkan mean (M) = 73,0980 dan Standart Deviasi (SD) = 6,03740.

Tabel VI

Kategorisasi Skor subjek

Variabel	Kriteria Jenjang	Norma	Kategori	Frek.	(%)
BUDAYA ORGANISASI	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$X \geq 57$	Tinggi	6	11,8%
	$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	$45 \leq X < 57$	Sedang	36	70,6%
	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 45$	Rendah	9	17,6%
KINERJA KARYAWAN	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$X \geq 82$	Tinggi	7	13,7%
	$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	$66 \leq X < 82$	Sedang	43	84,3%
	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 66$	Rendah	1	2%

C. Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

a. Budaya Organisasi

Hasil analisis terhadap 24 aitem skala budaya organisasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi aitem total bergerak antara 0.326 – 0.644 (Lampiran). Berdasarkan analisis tersebut terdapat 7 aitem yang gugur dan 17 aitem yang valid. Sebaran aitem-aitem valid dan yang gugur tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel VII

Sebaran aitem pada skala budaya organisasi

No.	Karakteristik	Indikator	Aitem Valid	Aitem Gugur
1.	Pengarahan	a. Sasaran kinerja yang jelas dari atasan	5, 17, 21	1, 9, 13
		b. Mendapatkan masukan langsung dari atasan		
		c. Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan		
2.	Kontrol	a. Pengawasan kinerja pegawai langsung dari atasan	6, 10, 14, 22	2, 18
		b. Peraturan dilakukan secara maksimal		
		c. Pengawasan perilaku pegawai		
3.	Sistem Imbalan	a. Kenaikan gaji yang diperoleh pegawai	3, 7, 11, 15, 19, 23	-
		b. Sistem promosi yang diterapkan perusahaan		

4.	Pola Komunikasi	a. Adanya rasa kekeluargaan antar pegawai b. Komunikasi tanpa keterbatasan jenjang formal c. Adanya keterbukaan antar pegawai dan pimpinan	4, 8, 20, 24	12, 16
Total			17	7

b. Kinerja Karyawan

Hasil analisis terhadap 25 aitem skala kinerja karyawan menunjukkan bahwa koefisien kolerasi aitem total bergerak antara 0.302 – 0.720 (Lampiran). Berdasarkan analisis tersebut terdapat 2 aitem yang gugur dan 23 aitem yang valid. Sebaran aitem-aitem valid dan yang gugur tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel VIII

Sebaran aitem pada skala kinerja karyawan

No.	Faktor-faktor	Indikator	Aitem Valid	Aitem Gugur
1.	Internal	a. Tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugas.	1, 6, 7, 16, 21	-
		b. Independensi yang dimiliki individu dalam menciptakan suatu hal yang baru demi kemajuan perusahaan.	8, 9, 17, 22	2
		c. Kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu.	3, 10, 11, 18, 23	-
2.	Eksternal	a. Keadaan lingkungan yang membuat individu memiliki rasa aman dalam perusahaan.	4, 12, 13, 19, 24	-
		b. Hubungan antar individu dengan pimpinan dan karyawan lainnya.	5, 14, 15, 20	25
Total			23	2

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Alpha Chornbach*. Dalam menghitung reabilitas kedua skala, peneliti menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) 14.0 for windows*. Berdasarkan perhitungan program tersebut, maka ditemukan koefisien *alpha* sebagai berikut :

Tabel IX

Ringkasan hasil uji reliabilitas

Skala	Jumlah Aitem yang Valid	Koefisien alpha
Budaya Organisasi	23	0,876
Kinerja Karyawan	17	0,900

Berdasarkan hasil uji reliabilitas kedua skala di atas, dapat dikatakan bahwa skala budaya organisasi dan kinerja mendekati 1,00. Oleh karena itu, kedua skala tersebut layak untuk dijadikan instrumen pada penelitian yang dilakukan.

D. Hasil Uji Analisis

1. Uji Normalitas

Prosedur yang digunakan untuk mengetahui derajat normalitas data yang diperoleh yaitu menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dari skala loyalitas karyawan dan kepercayaan organisasi dengan bantuan perangkat lunak *SPSS 14.0 for windows*. Ringkasan hasil uji normalitas kedua skala yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel X

Hasil Uji normalitas

Variabel	K-S Z	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	1,18	Normal
Budaya Organisasi (X)	0,73	Normal

Berdasarkan tabel analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal sebab $K-S Z < 1,97$.

2. Uji Linieritas

Uji linearitas diuji dengan menggunakan *Compare Means test for linearity* dengan bantuan perangkat lunak SPSS 14.0 for windows. Linieritas yang mensyaratkan adanya hubungan variabel bebas (prediktor) dan variabel tergantung (kriteria) yang saling membentuk kurva linear. Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan/penurunan variabel bebas (prediktor) diikuti pula oleh kenaikan/penurunan variabel tergantung (kriteria). Data dikatakan linier apabila pada kolom linearity nilai probabilitas atau $p < 0,05$.

Tabel XI

Hasil Uji Linieritas

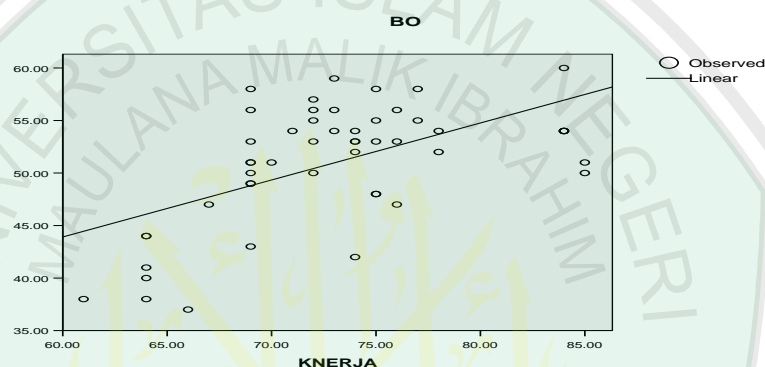
Variabel	F	Sig	Keterangan
Kinerja karyawan (Y) dengan Budaya organisasi (X)	536,583	0,000	Linier

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel membentuk kurva linear dikarenakan nilai Sig ($0,000$) $< 0,05$.

Berikut hasil uji linieritas yang menunjukkan Scatterplot hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan melalui program *SPSS 14.0 for windows*.

Gambar III

Grafik Hasil Uji Linieritas



Grafik uji linieritas di atas dibentuk membujur dari sebelah kiri menuju kanan atas, dimana garis linier tersebut dapat diartikan bahwa antara budaya organisasi dan kinerja karyawan ada pengaruh linier yang positif

3. Uji Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi dalam rangka menguji hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel XII

Hasil Analisis Regresi Uji Hipotesis

Hubungan antar Variabel	R	R ²	Sig
X,Y	0,573	0,329	0,000

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien r yang positif sebesar 0.573 dengan Sig (0,000) < 0.05. Hal ini berarti hipotesis diterima. Sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dan sebaliknya jika budaya organisasi rendah maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Adapun daya prediksi atau sumbangan efektif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan koefisien determinan $R^2 = 0.329$ yang artinya terdapat 32.9% pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan atau sebesar 32.9% kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang ditentukan oleh budaya organisasi.

E. PEMBAHASAN

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari suatu yang telah dikerjakan dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada individu atau kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang ada. Individu yang mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi maka individu tersebut memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila individu memiliki rasa tanggung jawab yang kurang, maka kinerja individu tersebut akan rendah.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya peningkatan kinerja pada karyawan maka akan semakin meningkat nilai produktivitas suatu perusahaan. Kinerja tinggi merupakan dambaan setiap organisasi. Karena kemajuan suatu organisasi ditentukan dari kinerja karyawan. apabila kinerja karyawan meningkat, maka organisasi tersebut akan semakin maju.

Berdasarkan hasil analisis data tingkat kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang diperoleh bahwa tingkat kinerja yang dimiliki karyawan bervariasi, mulai dari kategori tinggi, sedang, dan rendah. Pada tingkat kinerja karyawan, sebesar 13,7% sampel menunjukkan kinerja yang tinggi, 84,% sampel berada pada kategori sedang dan 2% sampel menunjukan yang rendah.

Dari hasil penelitian ini, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut A. Dale Timple faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencakup motivasi kerja karyawan, inovasi, kemampuan dan pengetahuan individu. Sedangkan faktor eksternal itu mencakup keadaan lingkungan yang membuat individu memiliki rasa aman dalam perusahaan dan Hubungan antar individu dengan pimpinan dan karyawan lainnya.

Dari kedua faktor tersebut, maka dapat diketahui sebab dari adanya variasi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang mayoritas berada pada taraf sedang. Kinerja karyawan memiliki faktor yang berbeda-beda. Apabila faktor tersebut ditinjau dari faktor internal, maka ini berhubungan dengan sifat-sifat individu, seperti tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugas, independensi yang dimiliki individu dalam

menciptakan suatu hal yang baru demi kemajuan perusahaan dan bisa disebabkan dengan kemampuan individu tersebut. Apabila individu mempunyai kemampuan yang tinggi, maka seseorang tersebut memiliki tipe pekerja keras, sedangkan seseorang memiliki kinerja yang rendah disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan yang rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. (Mangkunegara, 2007: 15)

Dan apabila ditinjau dari faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seorang yang berasal dari lingkungan kerja, seperti perilaku, sikap tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang memperlakukan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/ketrampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program

pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlukan. Cara-cara seorang karyawan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

Dari hasil analisis, memang kategori terbesar berada pada kategori sedang. Namun, walaupun demikian, kategori tinggi kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang menduduki kategori terbanyak nomor dua setelah kategori sedang. Itu artinya, karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan lumayan yakni sebanyak 7 orang karyawan. Apabila hal ini di maksimalkan maka sebanyak 7 karyawan ini bisa dimaksimalkan untuk memberikan pengaruh positif untuk karyawan lainnya. Dan dengan jumlah karyawan yang memiliki kinerja tinggi tersebut, cukup untuk membawa perusahaan mewujudkan tujuan dan targetnya. Karena karyawan yang memiliki kinerja tinggi tersebut, bisa mengkoordinir karyawan lainnya yang memiliki kinerja sedang dan kurang untuk diajak bersama-sama melibatkan diri dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh perusahaan sehingga mampu membangun perusahaan menjadi lebih maju.

2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan nilai dan atau norma yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Molenar (2002) Kotter dan Heskett (1992) dalam Koesmono (2005, h. 168) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan

terhadap lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuannya.

Dari hasil analisis yang dilakukan, maka diperoleh tingkat budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Area Malang yang bervariasi. Prosentase sesuai kategori tinggi, sedang, dan rendah yang diperoleh dari pengukuran tingkat budaya organisasi adalah sebagai berikut, pada variabel budaya organisasi terbesar juga berada pada kategori sedang yaitu 70,6%. Kemudian sebesar 11,8% berada dalam kategori tinggi, dan 17,6% berada dalam kategori rendah.

Keempat karakteristik budaya organisasi yang menjadi sub variabel penelitian ini di dalamnya tercakup dimensi struktural maupun perilaku. Dengan mengetahui taraf dari masing-masing karakteristik budaya organisasi, manajemen dapat menggunakan karakteristik budaya organisasi guna memperbaiki organisasi, dari karakteristik budaya organisasi yang menurunkan kualitas kinerja atau mengembangkan organisasi agar lebih produktif dengan cara membina karakteristik budaya organisasi yang meningkatkan kualitas kinerja.

Penciptaan budaya organisasi yang baik memberikan implikasi pada bagaimana kepemimpinan perusahaan mampu mengelola potensi-potensi dari berbagai kelompok informal agar tidak dipandang sebagai penghambat birokrasi, tetapi sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi dalam memanfaatkan sistem nilai yang menjadi acuan para anggota organisasi. Mungkin potensi kelompok informal yang kurang produktif menjadi produktif, misalnya dengan pembentukan kelompok

kerja yang dapat mengembangkan kreativitas atau inisiatif individu dalam mengembangkan kreativitas profesionalnya.

Disamping itu faktor-faktor extrinsic rewards tentunya perlu diperhatikan seperti: kesejahteraan karyawan, pembayaran gaji tepat waktu, pemberian penghargaan yang positif, kesempatan pengembangan karir, kenaikan pangkat dan lain sebagainya. Kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, fleksibel, intim, permisif, memberikan kepercayaan penuh. Autonomi merupakan unsur-unsur dimana tanggung jawab karyawan dapat meningkat.

3. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Area Malang

Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Tingkat signifikansinya sebesar 0.000 yang berarti hubungan tersebut signifikan. Nilai korelasi 0.573 atau dengan jumlah prosentase 57,3% menunjukkan arah hubungan antara kedua variabel positif yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang. Artinya semakin meningkatkan budaya organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang.

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pengaruh antara variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari besarnya nilai sig= 0,000, yang menunjukkan bahwa

korelasi antara budaya organisasi dengan variabel kinerja kinerja sangat signifikan. Dengan kata lain, semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin lemah budaya organisasi maka semakin rendah kinerja karyawan. Sedangkan sumbangan efektif penelitian sebesar 32,9% , artinya kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang ditentukan sebesar 32,9% oleh budaya organisasinya atau sebaliknya. Sedangkan sisanya 67,1% dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya: tingkat pendidikan, tunjangan karyawan, kesejahteraan karyawan, pembayaran gaji tepat waktu, pemberian penghargaan yang positif, kesempatan pengembangan karir, kenaikan pangkat, kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, fleksibel, intim, permisif, memberikan kepercayaan penuh, otonomi pengalaman kerja dan lain sebagainya

Dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian maka variabel budaya organisasi sangat perlu untuk dikembangkan mengingat kemampuannya memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja karyawan cukup baik. Kemampuan variabel budaya organisasi dalam memberikan masukan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang tidak terlepas dari cara penerapannya dalam suatu organisasi yang baik serta diimplementasikan secara baik pula.

Berdasarkan bukti hasil dari analisa statistik yang baru saja dijelaskan diatas menunjukkan kemampuannya mempengaruhi tingkat kinerja, hal itu karena secara teoritis variabel budaya organisasi itu merupakan peraturan yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan

kewajibannya dan nilai – nilai untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi seperti ini perlu dikembangkan dan diupayakan secara maksimal oleh pimpinan yang dalam penelitian ini merupakan wewenang manajer sebagai pimpinan PT. PLN (Persero) Area Malang.

Dalam usaha untuk membentuk budaya kerja dalam organisasi, orientasi hasil harus bergerak atas dasar organisasi yang benar sebagai prasarat untuk melaksanakan budaya kerja yang berkualitas harus ada komitmen, mempunyai kesadaran kualitas, bersedia menerima perubahan dan tidak ada batasan jenjang formal. Komitmen anggota organisasi untuk meningkatkan kesuksesan organisasi merupakan sebuah tuntutan. Kewajiban melaksanakan tugas perlu dilakukan dengan kesadaran sesuai dengan ketentuan organisasi. Penting bagi sebuah organisasi mewujudkan “mind-set” yang berorientasikan kesuksesan agar anggota organisasi lebih berkomitmen pada tugas utama jabatan. Ini dapat dilakukan dengan mendorong anggota organisasi menghayati serta melaksanakan nilai-nilai organisasi yang mampu meningkatkan suksesnya sebuah organisasi.

Karyawan juga dituntut agar mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap dasar kualitas organisasi, hal ini dilaksanakan agar setiap lapisan anggota organisasi memahami dengan jelas tentang arah dan tujuan organisasi dan seterusnya memudahkan anggota organisasi memahami dasar tersebut sebagai panduan dalam menjalankan kinerja. Tindakan untuk meningkatkan kualitas bisa dilaksanakan secara terpadu melalui memberi pelatihan, menjelaskan dasar kualitas, melaksanakan kualitas kinerja dan sebagainya.

Sebuah organisasi tidak akan berada dalam keadaan statis karena akan dipengaruhi oleh perubahan. Oleh karena itu, kedudukan organisasi dari segi struktur dan operasional akan berubah. Dalam konteks ini, kita melihat bagaimana sesebuah organisasi berupaya untuk berubah dan menyesuaikan keadaan dalam menghadapi perubahan di sekitarnya. Upaya sesebuah organisasi melaksanakan perubahan melalui satu paradigma untuk mencapai kesuksesan, Apabila “mind- set” anggota organisasi bersedia untuk berubah, tentu usaha penyesuaian organisasi dapat dilaksanakan dengan mudah. Keadaan demikian yang akan menentukan perilaku individu ketika menjalankan tugas.

Syarat terakhir dalam membentuk budaya berkualitas dalam organisasi adalah menerima hakikat bahwa usaha mewujudkan kesuksesan dalam organisasi bukan hal yang mudah dan dapat diperoleh dengan sekejap. Kesuksesan yang dicapai oleh organisasi belum bisa menunjukkan tahap kesuksesan yang unggul karena kesuksesan tidak ada akhirnya. Usaha organisasi untuk mencapai kesuksesan adalah suatu usaha yang bertahap tanpa batasan waktu. Sebuah organisasi tidak seharusnya merasa puas terhadap apa yang telah dicapai saat ini. Dalam menuju kesuksesan, lembaga perlu mengingat bahwa akan ada ruang-ruang yang harus diperbaiki dari waktu ke waktu.

Perilaku dan sikap budaya (*attitude and behaviour of culture*) yang melekat pada seseorang karyawan merupakan etika moral yang perlu dikembangkan hingga menjadi adat yang membudaya dalam sistem kerja positif, misalnya; inovasi, penghargaan terhadap prestasi kerja, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Bukan sebaliknya budaya organisasi

yang tidak memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasinya. Budaya yang bersifat merugikan organisasi hendaknya dihindarkan sehingga tidak mengganggu kemajuan suatu perusahaan.

